

## Relazione al Bilancio al 31/12/2019

Gentili Soci,

in sede di esame conclusivo del bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31/12/2019 sono emersi vari profili di criticità legati in parte alle caratteristiche strutturali della Società ed in parte agli eventi che stanno segnando questo tempo su scala mondiale.

Questi rilievi, sottolineati sia dai membri del Consiglio di Amministrazione che dai Sindaci Revisori, vengono esposti in questo documento, che rappresenterà un accompagnamento al bilancio, con l'intento di coordinare ed interpretare le informazioni di ordine economico, patrimoniale e finanziario sull'azienda, ed i principali rischi ed incertezze di gestione a cui essa viene esposta.

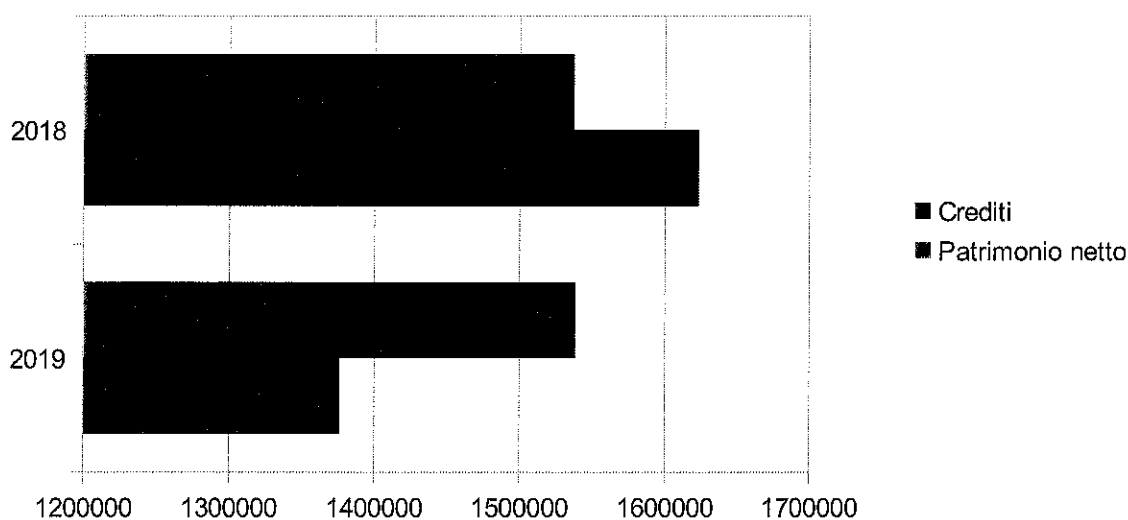
Tenendo presente che la Parchi Spa è una società di servizi, che gestisce beni di terzi, la sua dotazione patrimoniale può ritenersi nel complesso sufficiente, in rapporto al valore della produzione. Scendendo però nel dettaglio, e confrontando il costo storico dei cespiti con i loro fondi ammortamento emerge però una spiccata anzianità dei beni ammortizzabili. Questo si traduce nell'onerosità e nella frequenza delle manutenzioni necessarie per mantenere un livello minimo di efficienza e comporterà a breve un turn over della dotazione di impianti finanziariamente ed economicamente impegnativo. La carenza degli investimenti nelle strutture e nei mezzi ha indebolito il patrimonio nel corso degli anni, impattando non soltanto sull'operatività e sui costi crescenti di gestione, ma anche e soprattutto sull'appeal dei Parchi, dando un'inclinazione di decadenza progressiva del patrimonio.

Sempre sul fronte dell'attivo, emerge il peso non indifferente della massa creditizia: nella comparazione fra attivo e passivo essa rappresenta la quasi interezza del patrimonio netto: questo aspetto introduce un elemento di potenziale fragilità della struttura aziendale, al quale deve essere dedicato un passaggio specifico nel corso di questa analisi: si deve tenere conto che aumentando il rischio di esigibilità del credito si accentua la sua distanza dalla massa delle disponibilità liquide, e si incrementa la possibilità di maturare perdite per mancato recupero.

  
**PARCHI VAL DI CORNIA SPA**  
IL PRESIDENTE

  
**PARCHI VAL DI CORNIA SPA**  
IL SEGRETARIO

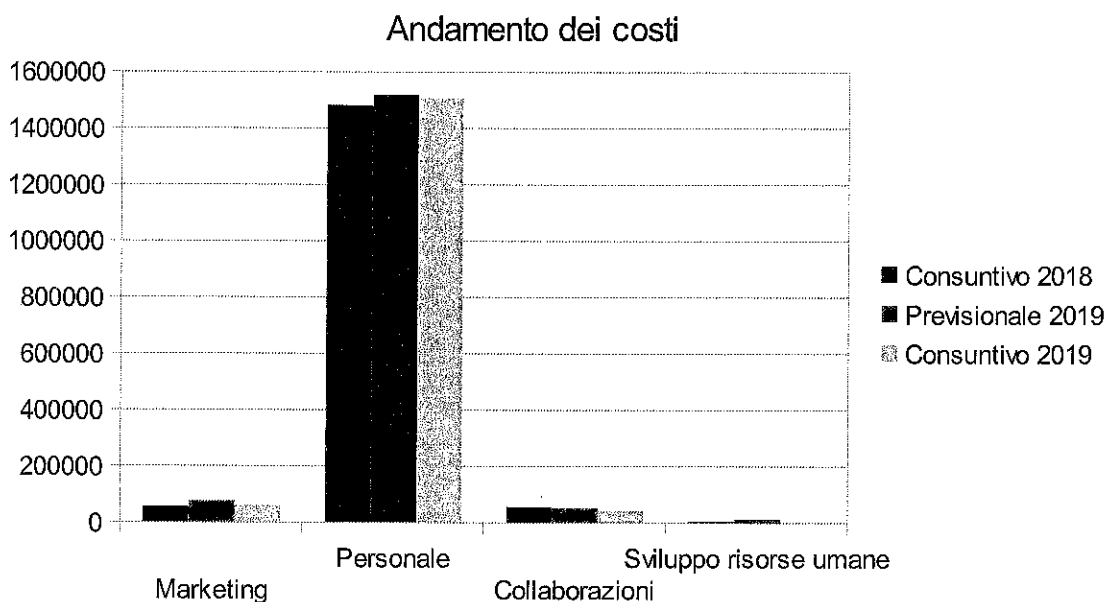
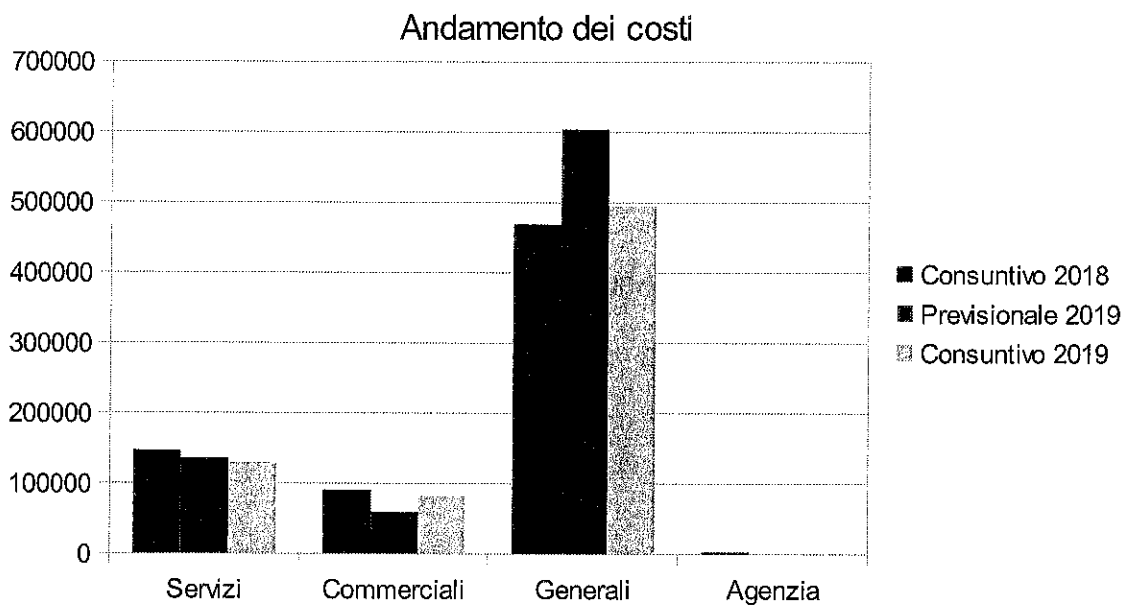
## Rapporto fra Crediti e Patrimonio netto



L'esame del conto economico offre ulteriori spunti di riflessione.

Il costo di maggior peso in seno al conto economico è quello del personale, seguito da quello per le manutenzioni. Questa composizione dei costi è naturale per una Società che ha per oggetto la gestione, il mantenimento e lo sfruttamento di un complesso patrimonio archeologico e naturalistico, ma è evidente che una struttura così rigida comporta grossi rischi di equilibrio economico, soprattutto in periodi di marcata criticità, quando l'elasticità sarebbe un requisito essenziale per rispondere alle sollecitazioni e agli stress esterni.

Confrontando i dati del Consuntivo 2018 con quelli del Previsionale 2019 e del Consuntivo 2019, a fronte della riduzione delle spese per Utenze e servizi, Commerciali, per Attività di agenzia, per Convenzioni e collaborazioni e per lo Sviluppo risorse umane, si registra l'incremento delle Spese generali di produzione (+6%), delle spese per Marketing (+8%), di quelle per il personale (+1%) e delle Altre spese per il personale, più che raddoppiate rispetto all'anno precedente (si noti comunque che questa voce incide sul totale dei costi per l'1% circa).



Rispetto ai valori impegnati nel previsionale, si rileva un generale contrazione di tutte le voci (con riduzioni che vanno dal 2 al 100%), con esclusione delle Spese commerciali (+40%) e delle Altre spese per il personale (+205%).

La semplice analisi dell'andamento dei costi deve però essere integrata con l'andamento dei ricavi. Il previsto incremento delle presenze nei parchi e nei musei non ha avuto le sperate conferme: le presenze ordinarie si sono ridotte del 3% e quelle dei gruppi addirittura del 22%, con il solo incremento delle presenze da gite scolastiche (+4%). L'incremento dei ricavi da bigliettazione rispetto al 2018 è pertanto dovuto esclusivamente all'incremento delle tariffe. Le altre fonti di ricavo hanno subito oscillazioni di scarso rilievo,

**PARCHI VAL DI CORNIA SPA**  
IL PRESIDENTE

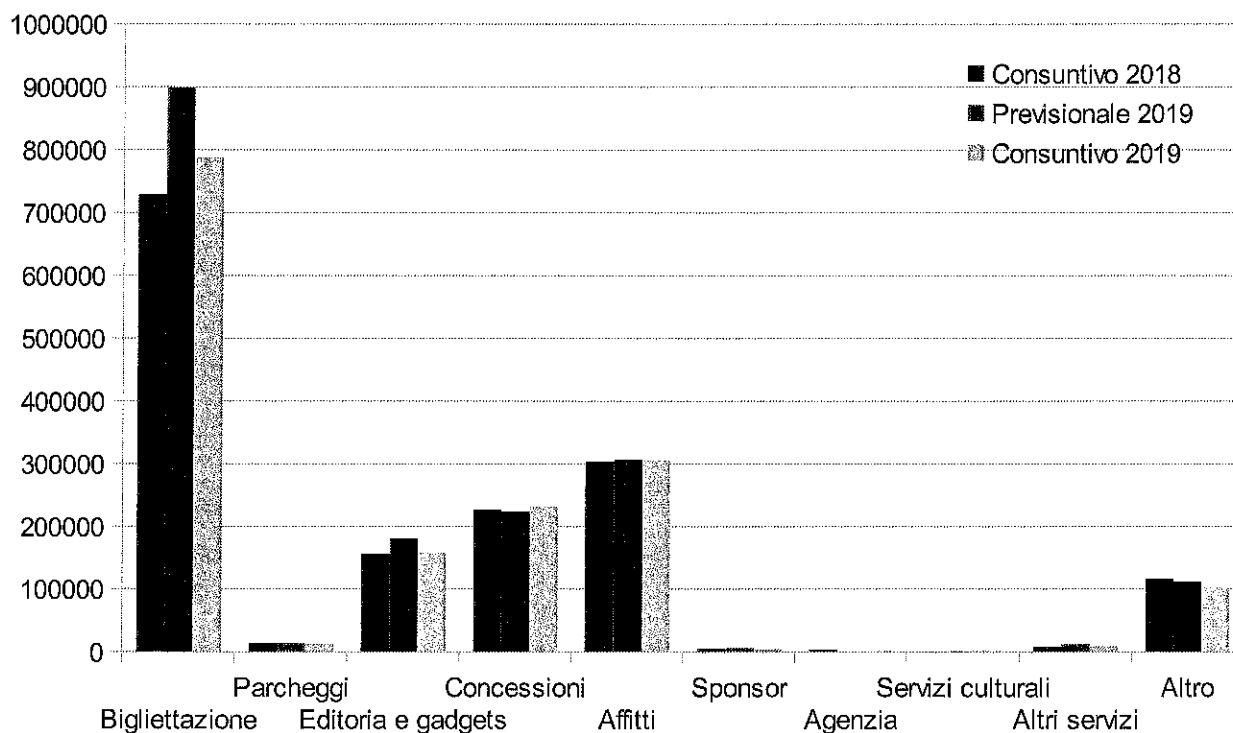
**PARCHI VAL DI CORNIA SPA**  
IL SEGRETARIO

soprattutto alla luce della minima incidenza rispetto ai ricavi complessivi.

La performance 2019 appare nel complesso poco soddisfacente, sia in ottica comparativa rispetto al 2018, sia in termini di raggiungimento degli obiettivi fissati dal Previsionale, sia sotto il profilo dell'incremento atteso dei ricavi, che di quello del contenimento dei costi.

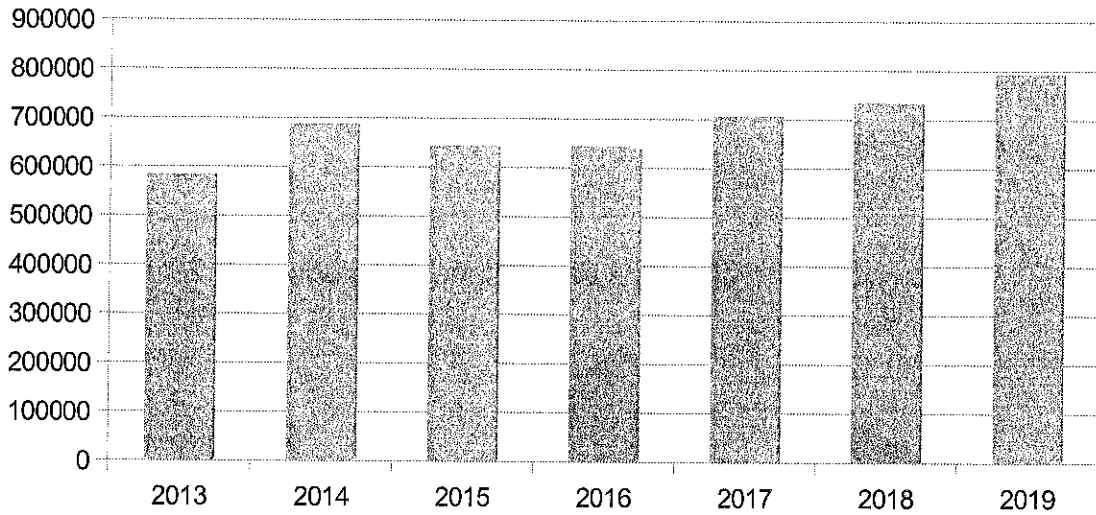
### Andamento ricavi

Consuntivo 2018 - Previsionale e Consuntivo 2019

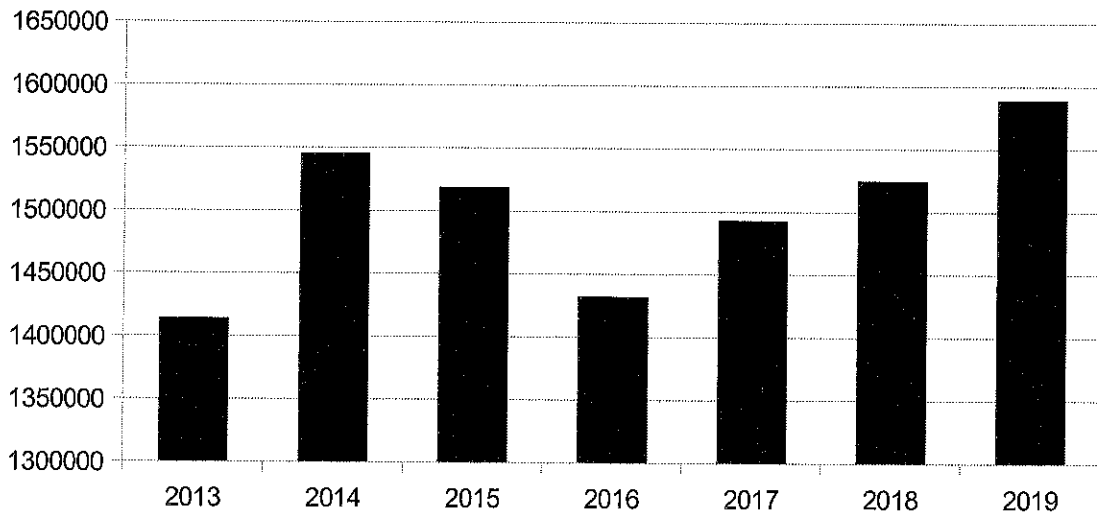


In un'ottica più generale e complessiva, il fatturato legato alla presenza dei visitatori (Ricavi da bigliettazione), registra un valore sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi 7 anni, così come è sostanzialmente stabile l'indicatore dei ricavi complessivi. Gli anni presi in esame sono quelli successivi al 2012, anno in cui i Comuni hanno sottratto alla Parchi Spa la gestione diretta dei parcheggi costieri, convertendola in un servizio in subappalto e riducendo drasticamente i relativi ricavi.

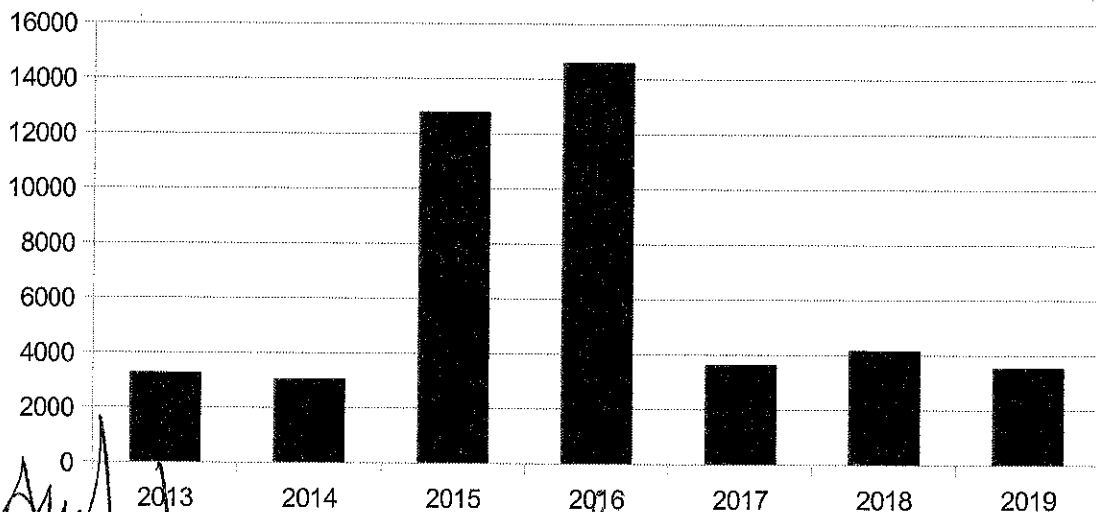
### Andamento dei ricavi da bigliettazione




### Andamento dei ricavi della gestione caratteristica



### Andamento dei ricavi da sponsorizzazioni

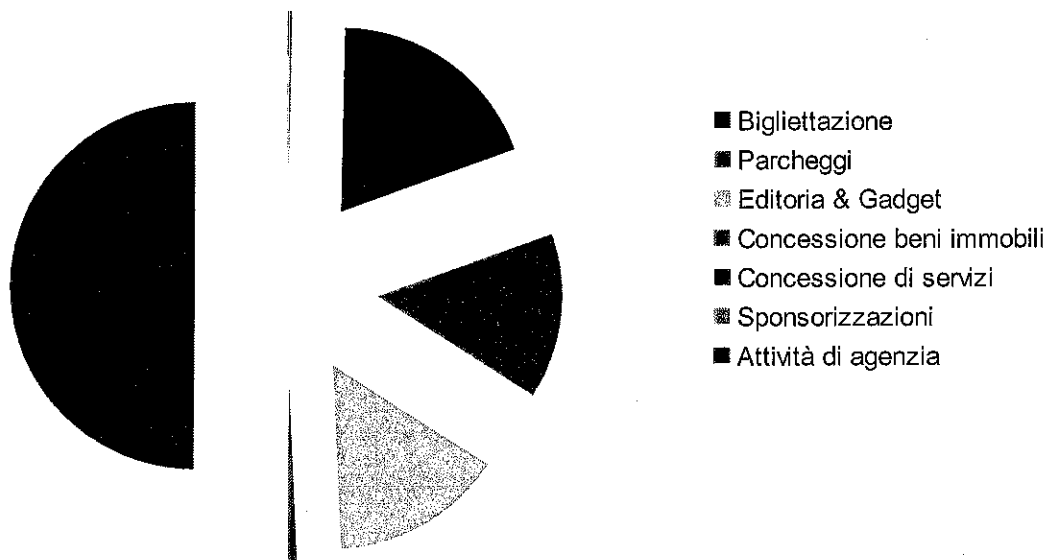


  
PARCHI VAL DI CORNIA SPA  
IL PRESIDENTE

  
PARCHI VAL DI CORNIA SPA  
IL SEGRETARIO

I ricavi da sponsorizzazioni e da royalties sono irrilevanti rispetto al totale dei ricavi caratteristici, segno che la società non riesce ad attrarre il capitale privato: si tratta di un segnale grave, considerando che la Società dovrebbe rappresentare un motore di sviluppo e promozione del territorio.

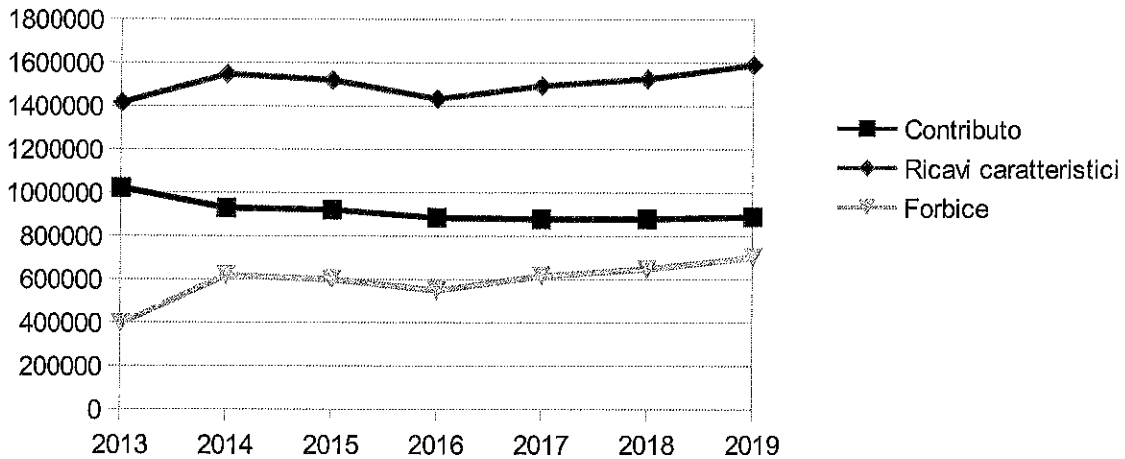
Composizione dei ricavi da gestione caratteristica - 2019



La gestione caratteristica risulta nel suo complesso deficitaria, e di conseguenza il ricorso al contributo dei Comuni diventa essenziale per il mantenimento dell'equilibrio economico: il decrescere della capacità della Società di autofinanziarsi va quindi di pari passo con l'allargamento della forbice fra ricavi propri e contributi dei Comuni soci.

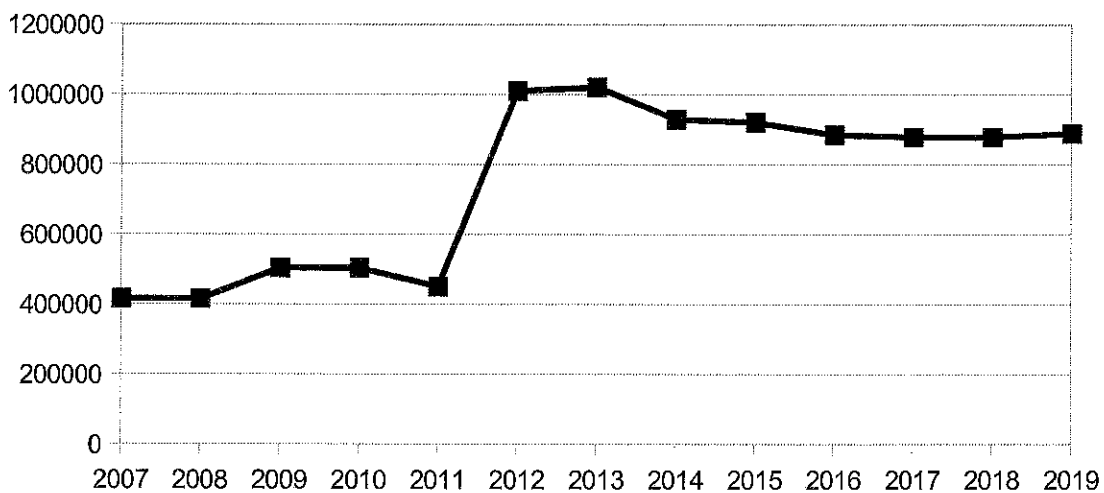
## Andamenti comparati

### Forbice Ricavi/Contributo Istituzionale



Ampliando l'orizzonte temporale, emerge che nel corso degli anni il contributo da parte dei Comuni abbia sempre oscillato intorno ai 450.000,00 € annui, per poi impennarsi nel 2012, quando la gestione diretta dei parcheggi costieri è stata sottratta alla Parchi: dal 2013, privata di una delle sue fonti di ricavo, la Società è dovuta ricorrere al contributo dei Comuni per valori più che doppi rispetto al passato. L'osservazione della curva pone interessanti interrogativi sulla capacità di autofinanziarsi da parte dell'economia della cultura, e sugli eventi che hanno portato la Parchi Spa ad essere privata di un importante sostegno economico.

### Contributo Enti Istituzionali



La congiuntura economica degli ultimi anni, che sta mettendo a dura prova l'equilibrio dei

bilanci pubblici, rende complicato giustificare un capitolo di spesa come il contributo erogato alla Parchi Spa, una società che stenta ad affermare il suo reale valore strategico e ad attivare il suo potenziale come motore di sviluppo di un intero territorio.

In un momento come quello corrente, segnato da un'emergenza mondiale le cui ripercussioni economiche saranno drammatiche, la dipendenza della Società dai contributi comunali rischia di diventare un elemento patologico, che ne potrebbe compromettere l'efficienza e la sopravvivenza.

In questo contesto deve essere valutata anche l'imponente massa creditizia della Società, composta dai crediti vantati nei confronti degli utenti "commerciali" (compresi i Comuni come fruitori di servizi), e da quelli nei confronti dei Comuni per il contributo alla gestione, definibili come "istituzionali".

Tra i crediti commerciali, la voce di maggior peso è costituita dalla posizione aperta nei confronti dei concessionari della Costa Est, che, in situazioni di normalità economica, hanno sempre pagato regolarmente sia il canone annuale, sia la quota di ammortamento della rateizzazione loro concessa nel 2015, a seguito dell'entrata in vigore della Direttiva Bolkestein. L'incertezza della situazione attuale scatena serie preoccupazioni in merito alla regolare esigibilità dei canoni in scadenza nel 2020 per un importo complessivo di 400.000,00 € circa: è opportuno sottolineare che mentre la quota corrente (€ 220.000,00) è coperta da una fideiussione bancaria, quella rateizzata (€ 180.000,00) è priva di coperture.

Capitolo altrettanto delicato è quello legato ai crediti "istituzionali". A fianco di posizioni creditizie di lieve entità, nel bilancio della Parchi Spa vengono riportati da anni crediti per contributi concessi ma non erogati nei confronti di diversi soci, e segnatamente verso il Comune di San Vincenzo per un credito di entità decisamente rilevante, sulla cui esigibilità aleggiano seri dubbi.

E' evidente che la combinazione fra importo consistente ed esigibilità aleatoria dei crediti è potenzialmente letale per l'equilibrio economico-finanziario della Società, e rappresenta quindi uno dei più critici fattori di rischio nel quadro finora descritto.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, seguendo anche le indicazioni del Collegio dei Sindaci Revisori, ha rilevato che è essenziale tutelare la Società dal rischio di inesigibilità dell'ingente massa creditizia, soprattutto in tempi incerti come quelli attuali. Il Consiglio è stato unanime sulla necessità di intervenire sui crediti vantati nei confronti dei Comuni e



ha affidato ad un legale la documentazione relativa al più ingente di essi, in modo da ottenere un'analisi imparziale e professionale sulle concrete possibilità di riscossione. Il parere del legale non potrà comunque trascurare due elementi essenziali: sul piano concettuale, i Comuni soci della Parchi Spa hanno fino ad oggi approvato all'unanimità dei bilanci che attestavano l'esigibilità di tale credito, certificandone l'esistenza oltre ogni ragionevole dubbio; sul piano documentale esiste un ampio carteggio tra la Parchi Spa ed il Comune debitore, in cui il "se" ed il "quantum" del credito non sono mai stati contestati. Già in sede di approvazione del bilancio al 31/12/2019, il Consiglio ha comunque deciso di incrementare il fondo svalutazione crediti per assorbire la presenza nello Stato Patrimoniale di posizioni creditizie con anzianità prossima ai 10 anni (a prescindere dagli interventi interruttivi della prescrizione attuati nel corso del tempo). Ad oggi il fondo è in grado di coprire quasi integralmente una perdita provocata dall'eventuale mancato incasso dell'intera quota 2020 dovuta dai concessionari della Costa Est.

Ulteriore tassello indispensabile per completare questa panoramica è il tema del Contratto di Servizio, in virtù del quale i Comuni affidano alla Parchi Val di Cornia Spa il patrimonio oggetto della gestione.

Dopo una serie di agili proroghe, l'ultimo Contratto di servizio firmato dai Comuni è definitivamente scaduto lo scorso 31 dicembre, ed il Consiglio di Amministrazione allora in carica, essendo a fine mandato, non ha potuto lavorare adeguatamente per consentire un rinnovo in corsa.

Questo Consiglio di Amministrazione si trova pertanto nella scomoda posizione di dover sollecitare i Comuni per ottenere un contratto di servizio senza il quale rischia di venire meno la stessa ragion d'essere della Società. Nei giorni scorsi, il Comune di Piombino unilateralmente ha confermato il contributo erogato negli esercizi precedenti a fronte del conferimento in gestione degli stessi beni sin qui gestiti dalla Parchi, seppur riservandosi la possibilità di una revisione dei corrispettivi economici legata all'evoluzione della situazione attuale. Il Comune di Campiglia non si è invece ancora espresso in merito, mentre il Comune di San Vincenzo ha reso pubblica nelle scorse settimane la decisione di sottrarre alla Parchi il patrimonio naturalistico precedentemente affidatole: su questa mossa si è aperta un'accesa discussione in vari ambiti (politico, sociale, culturale), che non sembra però aver portato l'Ente ad un cambio di rotta.

PARCHI VAL DI CORNIA SPA  
IL PRESIDENTE

PARCHI VAL DI CORNIA SPA  
IL SEGRETARIO

Questa breve analisi porta a concludere che l'attuale stato di salute della Parchi è il frutto di decisioni e comportamenti stratificatisi nel corso degli anni, e che l'individuazione dei profili di criticità rappresenta una presa di coscienza delle problematiche esistenti, sulla quale costruire una strategia di rinnovo ed evoluzione consapevole.

Per riprogrammare e riqualificare la Parchi Val di Cornia Spa il CdA dovrà mettere in atto un intervento di ampia portata, che investa la Società a 360 gradi.

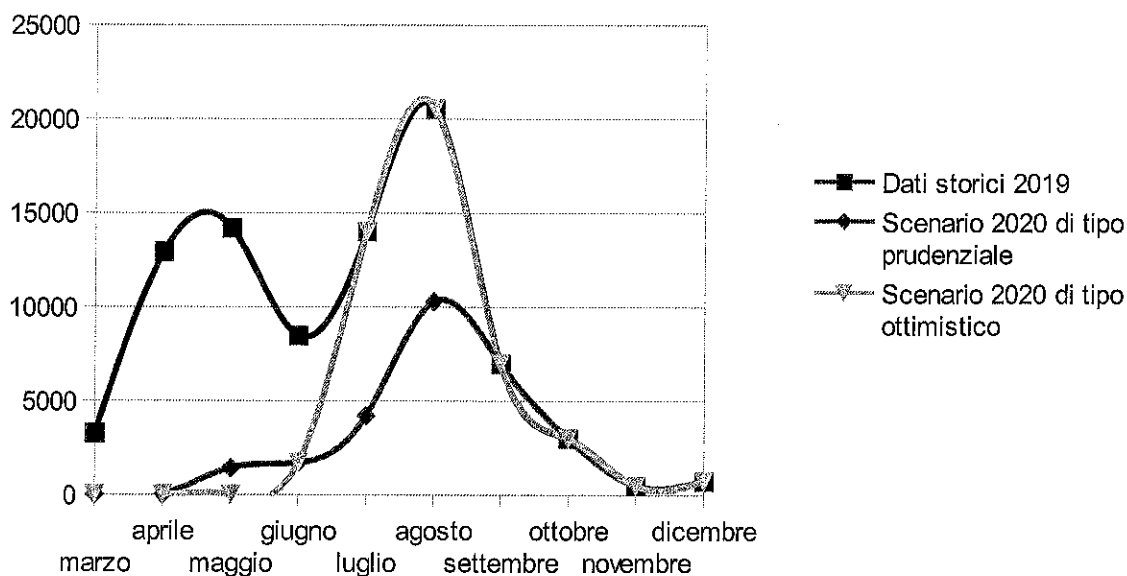
Ragionando in ottica previsionale, è necessario calarsi in uno scenario reso estremamente liquido dall'attuale emergenza sanitaria. L'effetto immediato della pandemia è stata la contrazione delle presenze, e non è ad oggi prevedibile la durata dei provvedimenti restrittivi. La spiccata stagionalità dell'attività della Parchi Spa può essere un elemento chiave per la salvaguardia dei ricavi: stante la perdita degli introiti derivanti dalle gite scolastiche e dalle presenze del periodo pasquale, il ritorno a breve ad una vita normale forse potrebbe portare ad un recupero parziale dei ricavi estivi, mentre il prolungarsi del lock-down passerebbe come un'onda sui ricavi della stagione estiva, erodendoli anche fino all'annullamento.

La reazione allo sblocco delle restrizioni è assolutamente imprevedibile sia nei tempi che nei modi, e potrebbe oscillare da un atteggiamento estremamente cauto, con lento e graduale ritorno alla normalità, fino ad una reazione euforica caratterizzata da un'elevata propensione "alla vita". A questo va aggiunta la considerazione che le riaperture saranno modulate con ogni probabilità da una progressione molto cauta e da permanenti restrizioni.

Va inoltre segnalato il rischio di potenziali impedimenti nell'erogazione dei servizi da parte della Parchi, correlati agli impatti della crisi sulle forniture strategiche e alla conseguente difficoltà di trovare soluzioni alternative: si pensi ad esempio al materiale rotabile del trenino del Temperino, ai dispositivi sanitari e ai dpi, agli eventuali dispositivi di contenimento, detection, allarmistica e pronto intervento eventualmente imposti dai futuri provvedimenti legislativi. All'uopo, andrà definita a tempo debito una mappa dei rischi ed il relativo piano di contingenza.

Dovrà essere elaborato un piano di marketing in grado di non subire passivamente gli eventi, attuando manovre "pull" volte ad orientare la domanda, e cercando soluzioni ancora da definire relativamente al prodotto ed alla sollecitazione della domanda.

## Proiezione presenze



L'imprevedibilità dell'andamento e della durata del contagio impone alla Società di essere estremamente resiliente e di prepararsi ad adeguare rapidamente la sua struttura fisica e dei costi.

Attualmente la struttura dei costi risulta particolarmente rigida e difficilmente comprimibile in particolare sotto il profilo dei costi legati al personale. Tale costo (circa 1,2 milioni di € nel 2019) non appare correlato nel tempo con lo sviluppo dei ricavi: a fronte delle 15 unità a tempo indeterminato presenti nel 1998, se ne registrano 30 nel 2019, con un incremento pari al 100% che non trova corrispondenza in una proporzionale crescita dei ricavi.

Oltre agli interventi messi in atto per rispondere all'attuale situazione emergenziale, è comunque probabile che si renda necessario mettere in atto dispositivi di flessibilità funzionale, come la mobilità interna, passando da una analisi delle competenze e del loro raggio di impiego flessibile.

In chiusura di questa analisi si segnala che nel 2020 partirà il progetto "Interventi di conservazione attiva e valorizzazione del patrimonio archeologico e paesaggistico del Parco Archeologico di Baratti Populonia". Il progetto esecutivo, step finale di un ampio percorso progettuale iniziato nel 2017, si articola in tre aree tematiche:

- restauro e conservazione del patrimonio
- valorizzazione con adeguamento funzionale dei luoghi e riqualificazione

paesaggistica

- interventi sulle dotazioni impiantistiche

Il progetto, nato grazie al coinvolgimento di competenze multidisciplinari alla collaborazione di figure accademiche provenienti dal mondo universitario di Firenze e di Bologna, verrà finanziato nel quadro POR FESR Toscana 2014-2020 con il contributo della Regione Toscana e del Comune di Piombino, per un importo complessivo di 1.660.000 €.

Questo intervento, oltre a rappresentare un'occasione di riqualificazione di un patrimonio di interesse mondiale, dovrà essere il motore per la rinascita di un intero territorio, un catalizzatore di risorse ed un volano per la crescita: un segnale di vitalità e di prospettiva coerente con i migliori auspici di posizionamento e sviluppo della Società e per l'intera comunità della Val di Cornia; un vero e proprio simbolo di rinnovati intenti in un momento di drammatica incertezza. L'entità del contributo ed il suo decisivo impatto sulla percezione delle prospettive societarie sono un elemento di riflessione sulla necessità intrinseca di investimenti come una delle condizioni per il rilancio.

Sintetizzando la storia della Parchi Val di Cornia si potrebbe dire che ad una fase fondativa straordinaria, che ha coinciso con la 'riscoperta' di Baratti e Populonia e del suo patrimonio archeologico, con la brillante 'invenzione' del Parco archeominerario di San Silvestro e con l'intuizione culturale e sociale delle prospettive legate alla valorizzazione dei Parchi Naturali, è seguita una stagione di ordinaria amministrazione inerziale. I tempi attuali come non mai costituiscono una minaccia, ma anche un'opportunità: per cogliere la seconda si impone una riflessione per definire di concerto una terza fase di prospettiva e sviluppo. Riflessione da svolgersi fra CdA e Soci in relazione ad obiettivi, posizionamento, risorse ed investimenti necessari allo sviluppo, nonché un modello di crescente flessibilità; riflessione che dovrà toccare anche i meccanismi di governance e di interlocuzione dei Soci fra di loro e con la Società. Riflessione che può trovare un cardine robusto nella originalità del prodotto e dell'articolazione dell'offerta, nonché nella competenza e nella passione del personale.